

«Мы считаем, что современное управление проектами — будь то проект внедрения несложного продукта, бизнес-процесса или огромный инвестиционный проект — немыслимо без применения метода критической цепи».

В книге показана возможность получить срок реализации проекта сокращенным на половину, в тех же рамках бюджета и с тем же содержанием. Данный метод, получивший название CCPM — Critical Chain Project Management, является одним из самых прогрессивных.

Но читать книгу обязательно, даже если вы далеки от производства. Как минимум получите удовольствие от литературной стороны. Как максимум, приобретете новый инструмент для выхода из затруднительных ситуаций.

Владимир Хлебников, Генеральный директор ОАО «ОГК-1»

ПРЕДИСЛОВИЕ

О Новых глобальных принципах промышленного производства. Она о тех людях, которые пытаются понять, что движет их миром, чтобы сделать его еще лучше. Поскольку они думают о своих проблемах логично и последовательно, они способны отделить 'причину и следствие': взаимоотношения между действиями и их результатами. В процессе такого поиска они находят некоторые фундаментальные принципы, которые они используют, чтобы спасти завод от банкротства и сделать его успешным.

Я рассматриваю науку всего лишь как средство поиска пружин двигающих мир. В каждый промежуток времени наши научные знания - просто текущее состояние нашего искусства понимать. Я не верю в абсолютные истины. Я боюсь такой веры потому, что она блокирует поиск более утонченного понимания. Как только мы думаем, что нашли окончательные ответы, наука и понимание прекращается. Понимание того, что происходит вокруг это не вещь в себе, которую нужно искать только ради самого понимания. Я уверен, что знание предназначено для того, чтобы сделать наш мир лучше, чтобы сделать его совершеннее.

Существует несколько причин, по которым я выбрал форму новеллы, для изложения моего понимания промышленного производства: как оно работает (в реальности) и почему оно работает именно так. Во-первых: я хочу сделать эти принципы более понятными и показать, как они могут привнести порядок в хаос, который так часто присутствует на наших заводах. Во-вторых: я хочу проиллюстрировать силу их понимания и преимущества, которые они могут принести. Достигнутые результаты не являются вымысленными, они были и существуют на реальных заводах. Для этого западный мир не должен удваивать или утраивать промышленные мощности. Чтобы достигнуть успешных результатов на любом промышленном предприятии, достаточно всего лишь понять и применить корректно изложенные принципы. Я также надеюсь, что читатели увидят жизнеспособность этих принципов и их применимость для таких организаций, как банки, больницы, страховые компании и даже собственные семьи. Может быть, такой же потенциал развития и улучшения существует и для всех остальных организаций.

Последняя и самая важная причина: я хотел показать, что все мы можем быть выдающимися учеными. Секрет настоящего ученого не в том, насколько у него мощный интеллект. Этого у всех хватает. Просто нам нужно научиться смотреть на реальность и обдумывать логично и взвешенно все, что мы видим. Ключевым ингредиентом здесь является смелость. Смелость посмотреть в лицо несоответствиям того, что мы видим и понимаем и того, что привыкли с этим делать. Практически каждый, кто работал на заводе, ощущает беспокойство в использовании привычного учета издержек при оценке эффективности своих действий. Но очень немногие решаются пожертвовать этой священной коровой. Прогресс понимания требует бросить вызов всем нашим базовым предпосылкам, на которых основывается наше понимание мира и того, почему он именно такой. Я верю, что наша жизнь станет намного лучше, если мы сможем лучше понять наш мир и принципы, на которых он построен...

Удачи вам в вашем поиске этих принципов!

В это утро я проезжаю через заводские ворота в 7:30 и вижу на стоянке алый Мерс. Он припаркован у завода рядом с административным офисом. И прямо на моем месте! Кто еще это может быть, как не Билл Пич. Неважно, что стоянка практически пустая в такое время и есть места с табличками "Посетитель". Нет, Биллу надо поставить машину именно на место с моим именем. Билл любит делать тонкие намеки. Конечно, он ведь вице-президент компании, а я какой-то управляющий заводом. Поэтому, он может ставить свой проклятый Мерс, где ему захочется.

Я паркую свой Бьюик рядом. Взгляд, брошенный на машину проходя мимо, говорит, что это действительно его машина, потому, что на госномере написано "NUMBER 1". Всем известно, что это именно так он держит марку. Он хочет попасть в совет директоров. Я тоже. После такого поворота мне уже можно не надеяться.

И все же я поднимаюсь по лестнице. В ушах стучит адреналин. Что ему понадобилось здесь? Я потерял всякую надежду что-нибудь сегодня сделать. Обычно я прихожу рано утром, чтобы успеть переговорить со всеми своими помощниками, пока не начнутся телефонные звонки и деловые встречи. Сегодня так не получится.

- Мистер, Рого, - слышу я чей-то голос.

Я останавливаюсь потому, что четыре человека врываются в дверь со стороны завода. Я вижу Дэмпси, начальника смены, Мартинеза, проверяющего компании, дежурного по смене и мастера машинного зала Рэя. Все они говорят наперебой. Дэмпси говорит, что у нас проблемы. Мартинез кричит, будто мы собираемся бастовать. Сопровождающие что-то говорят о беспокойстве. Рэй вопит, что мы не можем закончить какой-то проклятый заказ потому, что нет комплектации. Внезапно я оказываюсь в центре. Я смотрю на них, они - на меня. А ведь я еще не выпил чашку кофе!

Когда я наконец спрашиваю, что произошло, я понимаю что Билл Пич прибыл уже час назад, осмотрел мой завод и требует отчитаться о состоянии заказа номер 41427.

Да, это судьба. Оказалось, что никто не знает об этом заказе. Поэтому Пич и заставляет всех бегать. И этот заказ становится самым важным. Еще один просроченный заказ? Ничего нового! Все заказы выполняются с опозданием. По моим наблюдениям существуют четыре степени важности заказов: Срочно...Очень срочно...Очень очень срочно...и делай прямо сейчас! Мы же не можем делать все сразу.

Как только выясняется, что 41427 и близко не собирается к отгрузке, Пич начинает играть роль экспедитора. Он сметает все на своем пути, выкрикивает приказания Дэмпси. В конце концов выясняется, что почти все необходимые детали есть. Но они не могут быть собраны потому, что часть одного полуфабриката отсутствует. А поскольку у рабочих ее нет, они не могут приступить к финальной сборке, а следовательно не могут и отгружать.

Они обнаруживают части этого полуфабриката возле одной из машин. Там, где детали ожидают своей очереди на обработку. Но когда они подходят к наладчику, обнаруживается, что он не настроил станок потому, что выпускает другую срочную продукцию.

Пич даже не обращает внимания, что другая продукция тоже срочная. Все, о чем он заботится, выполнить заказ 41427. Поэтому он говорит Дэмпси проинструктировать бригадира наладчиков забыть обо всех остальных заказах и доложить о готовности выпуска деталей для 41427. Бригадир смотрит на Рэя, на Дэмпси потом на Пича, бросает

свой инструмент и говорит, что все они сошли с ума. Говорит, что это отнимет у него вместе с наладчиком полтора часа. А они ему говорят забыть обо всем и перенастраивать на что-то еще. Да черт бы все это побрал! Затем Пич, как истинный дипломат, подходит к бригадирам и говорит, что если наладчик не сделает что ему сказано, то он будет уволен. Они обмениваются еще парой фраз. Наладчик напуган потерять работу. Все обезумели. Никто не работает. Все, что я сейчас имею, это четверо расстроенных людей необычно приветствующих меня рано утром перед пристаивающим заводом.

- Ну и где же сейчас Билл Пич? - спрашиваю я.

- Он в вашем кабинете, - отвечает Дэмпси.

- О'кей, будьте добры, сходить и передать ему, что я зайду через минуту.

Дэмпси благодарный торопится к офису, а я поворачиваюсь к Мартинезу и дежурному по смене, который оказывается наладчиком. Я говорю им, что, поскольку я не заинтересован в увольнениях или задержках продукции, все это всего лишь недоразумение. Мартинез совершенно не удовлетворен этим, а наладчик ведет себя так, будто хочет услышать извинения Билла. Не думаю, что это надо делать. Хотя мне известно, что Мартинез не имеет полномочий увольнять. Поэтому, если объединение захочет подшить эту жалобу, я буду рад поговорить об этом с уполномоченным президента компании Майком О'Доннелом чуть позже сегодня, чтобы расставить все точки над i. Мартинез, поняв что он не может ничего поделать до беседы с Майком, в конце концов, соглашается и отправляется вместе с наладчиком обратно на завод.

- Пусть возвращаются на работу, - говорю я Рэю.

- Хорошо, но что им делать? - спрашивает Рэй, - Ту работу, что они делали раньше или ту, которую хочет Пич?

- Делайте ту, которую хочет Пич.

- Значит мы зря делали настройку оборудования?

- Значит зря, - отвечаю я, - Рэй я даже не знаю, что происходит, но раз уж Билл здесь, значит, тому есть причины. Логично?

- Да, конечно, - говорит Рэй, - Ладно, ты лучше скажи, что делать?

- Рэй, я знаю, что ни одна из наладок не лучше другой, - Пытаюсь успокоить его, - Давай уж сделаем ту, что хочет Пич как можно быстрее.

- Отлично.

По пути мне встречается Дэмпси. Он только что покинул мой офис и, похоже, что он хочет скорее улизнуть. Он кивает мне.

- Удачи, - говорит он краешком рта.

Дверь в мой кабинет широко открыта. Я вхожу, он сидит за моим столом. Он коренастый, широкогрудый парень с редкими стальными волосами и почти незаметными глазами. Как

только я ставлю портфель на стол его глаза открываются. Его взгляд хочет сказать: "Это твой промах, Рого."

- Привет, Билл, что происходит?

- Нам есть, о чем поговорить, садись.

- Было бы неплохо, но ты сел на мое место.

Может быть, я зря сказал это.

- Ты хочешь знать, почему я здесь? - говорит он, - Я здесь для того, чтобы спасти твою шкуру.

- Приговор по прибытию - все, что я имею. Я бы сказал, ты здесь, чтобы испортить мои отношения с рабочими.

Он смотрит прямо на меня и говорит:

- Если ты не умеешь работать, тогда тебе вообще нечего беспокоиться об этом. Потому что тебе вообще наплевать, что происходит с заводом. В самом деле, ты можешь потерять эту работу, Рого.

- Постой, не горячись. Давай все обсудим. Что за проблема с этим заказом?

Вначале Билл рассказывает мне, что ему звонил домой около 10 вечера старый добрый Баки Бернсайд, президент одной из крупнейших компаний-заказчиков UniCo. Похоже, что он выходил из себя, почему его заказ уже семь недель не выполнен. Он продолжал допекать Пича в течении часа. У него наверно тряслись руки, когда все ему советовали разместить заказ у кого-нибудь из наших конкурентов. Он только что отобедал с несколькими своими заказчиками, которые были одурачены им потому, что их заказы тоже не выдерживали сроков - все это из-за нас. Поэтому Баки сходил с ума (или просто немного перебрал). Биллу удалось успокоить его обещаниями, что его заказ будет выполнен к концу следующего дня чего бы это не стоило.

Я пытаюсь убедить Билла, что, да, мы были не правы, что упустили из виду этот заказ, и я персонально прослежу за ним. Но неужели он пришел сегодня утром для того, чтобы разрушить мой завод?

Он спрашивает, где я был вчера вечером, когда он пытался дозвониться мне домой. По понятным обстоятельствам я не могу сказать ему, у меня тоже есть личная жизнь. Я не могу ему сказать, что первые два раза, когда звонил телефон, я не мог подойти потому, что выяснял отношения со своей женой, которая, непонятно почему, возмущалась, как мало времени я уделяю ей последнее время. А последний раз я не ответил потому, что мы мирились.

Я решаю сказать Пичу, что меня не было дома. Он не возражает. Но вместо этого он спрашивает, как так случилось, что я не знаю, что происходит на моем заводе. Ему уже надоело слушать объяснения о срыве сроков. Почему я не могу с этим справиться.

Я могу сказать только одно, что это случилось после второго раунда увольнений и 20-ти процентного сокращения жалования теперь мы счастливы, если хоть что-то делается вовремя.

- Эл, - говорит он тихо, - Только выпускай продукцию. Слышишь?

- Тогда дай мне людей, которых мне не хватает.

- У тебя достаточно людей! Ради бога, посмотри на свою эффективность. У тебя есть, над чем работать, Эл. И не плачь, как мало у тебя людей пока не покажешь мне, как эффективно ты можешь использовать то, что есть.